

# 浅析财务共享中心建设问题及建议

## ——以 Z 集团为例

任巧丽

(成都海光核电技术服务有限公司,四川 成都 611130)

**摘要:**本文在系统梳理国内相关文献的基础上,分析了国内大型集团建立财务共享中心的经验,以 Z 集团为参照物,分析该集团人员组织、业务范围、网络环境特点,分析 Z 集团建立财务共享中心的问题及解决建议,希望能为其他类似大型集团作为参考。

**关键词:**财务共享中心;建设;问题;建议

**[DOI]**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.13.017

### 1 背景介绍

Z 集团为经国务院批准组建的特大型国有独资企业,集团内部由多家企事业单位和科研院所组成。主要承担核电、核燃料、核应用技术等领域的研究开发、建设和生产经营,以及对外经济合作和进出口业务。为了又好又快又安全的发展,同时将各项重点经营业务管理好,建立财务共享中心是 Z 集团为实现战略目标的重要举措。

### 2 财务管理组织现状

(1)财务人员效能低。通过问卷调查,财务人员对财务核算工作及财务管理工作各自占比进行预估,目前 Z 集团财务基础核算职能占比为 69%,管理会计职能占比 31%,财务人员职能表现为“核算型”,其中消耗财务人员主要精力的三大业务为:单据审核、业务核实沟通、账务处理。Z 集团财务价值创造水平有待提高。且与国内领先水平:管理会计职能在 60%~70%;基础核算职能在 30%~40%相比,价值创造职能待开发潜力较大。

Z 集团财务人员平均年龄 37 岁,且各单位财务人员年龄分布差异较大,其中 68%的财务人员处在 21~40 岁,该部分财务人员具有进取精神,易于接受新鲜事物,有利于财务共享的建设。21%的财务人员处于 41~50 岁,该部分财务人员有丰富工作经验和扎实的实操技能,但信息系统理解能力较低。

(2)业务流程缺陷。①流程处理效率。前端业务系统不完善,线下手工操作节点多,自动化程度不足,部分系统功能缺失,部分流程存在非增值节点,待再造优化信息系统。②风险控制节点。风险控制节点基本明确,多采用人工核查方式管控风险,依赖人为判断,存在风险隐患,部分单位部分流程缺乏明确制度规定指引,部分单位流程存在审批环节冗余导致流程审批时间过长等问题。③流程标准化执行力。各主体在集团统一制度框架下的执行操作存在部分差异,因集团规模较大,通过集团内审等方式提高流程标准化执行力的可能性较低。④业务满意度。业务人员对财务人员服务较为满意,但认为财务对业务响应速度等方面仍需加强。

(3)信息系统情况复杂。①财务系统多版本。财务核算系统主要为用友和 SAP 两类。财务系统基本使用用友,存在多个系统版本,主要包括 NC、T+、U8、U9 等版本,其中 NC6.33 版本与 NC6.5 版本的覆盖率最高。已上线报销系统的主体占比 33%,报账系统目前有用友报账系统、OA 费控模块、久其报账系统及自建报账系统。②网络环境现状。纳入集团级财务共享范围主体中,财务相关系统部署网络环境呈多元化态势,主要分为以下四种情况:商网,纳入集团级财务共享 74%主体的财务系统部署在商网;互联网:纳入集团级财务共享 7%的主体的财务系统部署在互联网;广域密网:纳入集团级财务共享 16%的单位的财务系统部署在广域密网。广域密网采用物理隔绝方式,与商网、互联网的数据交互方式为光盘。

### 3 痛点解决方案

(1)业务流程一致化。①填单审核智能化。填单时通过应用 OCR、AI、RPA 等新兴技术,实现智能识别,在降低业务人员填写差错率的同时,提高业务填单规范性。②审批审核无纸化。全流程依据电子影像进行审核审批,无需流转原始凭证,提升流程执行效率,降低原始凭证丢

失损坏风险。③财务操作自动化。通过系统自动生成凭证、自动出具报表等,促进财务工作自动化。④制度流程标准化。梳理统一核算制度、业务流程、操作手册等,实现财务业务处理标准化,提升财务数据质量,提高财务报表可读性,提高财务核算规范性。⑤风险控制自动化。通过系统实现发票信息的查重验真、预算使用的过程控制、合同履约的付款控制、敏感字段的警示提醒等,提升风险控制水平,降低企业内控风险。

(2)信息系统配置方案。相关业务知晓范围判定标准不统一,制定标准工作繁杂且难度大。项目信息流传及知悉范围扩大,信息安全职责划分难度大。密网部署共享系统,报账便捷性及财务处理效率会受影响。需联合网络信息部门选定网络配置方案后,为提高工作效率不断努力优化各种配置。

### 4 经验总结

(1)财务共享中心为集团战略部署动作,需各部门联动。财务共享中心的建设,是一项集团层面调整的动作,牵涉信息部门、财务部门、后勤部门等多个管理部门。建设顺利推动,需要集团领导层重视,对财务共享中心建设重要性有高度认同。从一开始的顶层设计,将各相关部门加入到工作推动中,协同各类资源,从人员组织,信息环境,核算规范等角度下手,做好共享中心建设方案的前期规划工作。对重大难点,如网络环境限制等受国家高度监管的方面,需提高关注度,提出满足监管的可行方案。

(2)集团业务范围广,可从近到远,从易到难。Z 集团业务范围广,牵涉面较多,可采取先试点后推广,从近到远,从易到难,分几步走的方案。这样设计建设方案,总体有三点好处:第一,选取近的企业进行试点,可满足基础框架建设,解决基本问题。第二,培养共享中心建设骨干人员,采取总部加分部人员结合模式,分部有利于更好地理解共享中心建设细节,便于后期推广。第三,从易到难,对之后难啃的骨头多一些筹划的时间,以及基础条件搭建的时间。

(3)核算流程一体化和平台搭建工作同时进行。流程标准化先行,后进行平台搭建模式,优点在于:核算流程一体化运行一段时间后进行平台建设,阻力会比较小,集团员工大多已适应新的规划;缺点在于,建设周期较长。同步进行模式,优点在于:核算流程一体化直接镶嵌在平台搭建中,可同步调试一体化工作与平台不融洽部分,缩短建设周期,缺点:短期需具备充足人力。

### 参考文献

- [1]陈虎,吕巍,张颖.企业的新“后台”服务共享中心[J].企业改革与管理,2003(02).
- [2]祝泽文.关于财务共享中心构建策略的思考[J].中国外资,2012,15:17-21.
- [3]孟辉.浅谈通过财务共享中心提升财务管理水平[J].财经界(学术版),2013(15):105-106.
- [4]吴益军,张高峰,张颖.企业国际化过程中的组织创新——服务共享中心的建立和管理[J].世界经济研究,2013(3).

**作者简介:**任巧丽(1990-),女,藏族,四川成都人,单位:成都海光核电技术服务有限公司,硕士学历。